



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Humanidades
Licenciado/a en Diseño

***Potenciando perfiles: estrategias de capacitación para
freelancers en el mundo remoto.***

Creación de comunidad y nuevas herramientas para asistencia a trabajadores remotos independientes.

Autor: Milagros Caló Peralta Ramos

Legajo: 31014

Mentor: Beatriz Sauret

San Isidro, Buenos Aires.

28 de Enero, 2024

Resumen

El siguiente trabajo final de graduación tiene como objetivo facilitar la experiencia de los *freelancers* digitales que se están iniciando en el mundo laboral. Se buscará analizar el segmento de trabajadores, entendiendo cuáles son sus problemas y preocupaciones con relación al desarrollo sostenido de la continuidad laboral y gestiones de un determinado estilo de vida. A través de diferentes métodos de análisis se relevó la situación actual, con la intención de proponer una mejora en la configuración de la experiencia laboral que involucre desde trabajadores en las primeras etapas de su carrera hasta trabajadores con más experiencia.

El propósito está centrado en encontrar una solución para jóvenes *freelancers* de entre 19 y 29 años, con nula o poca experiencia laboral, sin conocimientos comerciales y con el impulso de querer desarrollar un perfil comercial con un diferencial propio que le permita despegarse de la competencia. El fin es que el *freelancer* pueda mantener una relación duradera con sus clientes, que su trabajo se vuelva más profesional y elegible dentro del mercado laboral. Así surge Veridian, una organización que busca capacitar a *freelancers* para poder potenciar su perfil comercial.

Palabras clave: Freelance; Comercial; Clientes; Capacitados; Experiencia; Herramientas; Habilidades; Comunidad; Conocimiento; Empresas.

Universidad de
San Andrés

Índice:

Resumen	2
Introducción	4
Preguntas de Investigación	6
Diseño metodológico	6
Desarrollo	8
Parte 1: Investigación	
El futuro del trabajo	8
Expectativas del futuro empleado	9
Economías GIG	10
Economías digitales	13
Freelancers en el mundo	14
Parte 2: Profundización Investigación	
Lo actual y sus problemáticas	16
Entrevistas	18
Las empresas buscan	21
Puntos de dolor	24
Oportunidad	26
Sistema Solución	28
Producto	29
Capacitación	29
Foro	32
Novedades	32
Herramientas	33
Universo	34
Administración y Gestión	35
Comunicación	36
Conclusión	36
Bibliografía	39

Introducción

El siguiente trabajo propone investigar, analizar y proyectar una solución para aquellos jóvenes profesionales que buscan integrarse a la comunidad de *freelancers* digitales¹

En los últimos años, las formas de relacionarse con el trabajo y las formas de contratación que afectan a los nuevos empleos han experimentado varios cambios. Como menciona Jacob Morgan en su libro *The Future of Work*, las 5 principales tendencias que están marcando el futuro del trabajo son:

1. Nuevos comportamientos: moldeados por las redes sociales y el internet.
2. Tecnología: la utilización de la “nube”, plataformas colaborativas, Big data y el internet de las cosas.
3. Mano de obra millennial: nuevas actitudes, expectativas y formas de trabajar
4. Movilidad: trabajar en cualquier momento, en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo
5. Globalización: sin límites

Estas son las tendencias que enmarcan todos los cambios que están ocurriendo en el mundo laboral. Particularmente el mercado laboral digital y la cantidad de profesionales digitales independientes han experimentado un notable incremento en los últimos años. Esta tendencia se atribuye al progreso tecnológico, el aumento de la conectividad a Internet y la creciente demanda de servicios digitales en diversos ámbitos, como el desarrollo web, el diseño gráfico, el marketing digital, la redacción, la traducción, entre otros. En “El libro negro del emprendedor”, Fernando Trías de Bes describe cómo las personas, especialmente los *millenials*, tienen una inclinación natural hacia la idea de libertad. Prefieren no estar sujetos a horarios de trabajo rígidos, encontrando equilibrio entre la vida personal y profesional.

¹ Trabajadores independientes que utilizan exclusivamente la computadora para realizar su trabajo

“El ser humano tiene una tendencia natural a la libertad, a sentirse libre y no atado a un horario o calendario laboral inamovible. Así que no es de extrañar que uno de los motivos lamentables para emprender que se dan con mayor frecuencia sea la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y profesional.” (Trias de Bes, F. 2007. p155)

La flexibilidad y las oportunidades de empleo remoto proporcionadas por el entorno digital han atraído a un considerable número de personas a elegir el trabajo independiente en áreas digitales. Como resultados, han surgido plataformas en línea y sitios web especializados que facilitan la conexión entre los profesionales independientes y los clientes, simplificando así el proceso de contratación de servicios digitales.

La mayoría de las plataformas digitales, que funcionan como medio de conexión entre empleadores y trabajadores *freelance*, ponen el foco en la satisfacción del empleador, ofreciendo un catálogo de personas con diferentes aptitudes y trayectos, para que este elija a su gusto. Desde la perspectiva de los *freelancers*, hay muy pocas instituciones y plataformas que se encarguen de visibilizar sus voces, existen uniones de *freelancers* en Estados Unidos, como *Freelancers Union*. En Europa existen pocas y en Latinoamérica, ninguna.

Sin embargo, la cantidad de personas que optan por trabajar de manera independiente sigue aumentando, por ejemplo el caso de Workana, creada en Buenos Aires, en un relevamiento realizado en 2019 expone que había un total de 200.000 argentinos inscriptos en su plataforma ofreciendo su trabajo *freelance*. La página tuvo un incremento del 43% en el periodo de un año, de 2019 a 2020, por lo que pasó de tener 1.5 millones de usuarios a 2.15 millones. Actualmente, cuenta con 3.5 millones de inscritos, siendo una de las plataformas que predomina en las regiones latinoamericana y asiática.

Para construir el marco teórico² trabajé sobre: “*The future of Work*” de Jacob Morgan, “*Free Agent Nation: The future of working for yourself*” de Daniel H. Pink o *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant* por Erik Brynjolfsson y Andrew McFee. También se consultó a instituciones y empresas que producen ensayos, investigaciones, encuestas, censos y estadísticas, como la universidad de Harvard, el diario El Cronista, La cámara Argentina de comercio electrónico, y el INDEC, entre otros.

Pregunta de investigación y alcance de la investigación

1. ¿Cuáles son los problemas que atraviesa un *freelancer digital*, en las primeras experiencias laborales?
2. ¿De qué manera afectan los cambios políticos, económicos y culturales en la decisión de convertirse en un *freelancer digital*?
3. ¿Cómo se podría acompañar, apoyar, proveer información y herramientas eficientes para que el *freelancer digital* sea exitoso?
4. ¿Cuáles son las tecnologías y sistemas para buscar o brindar servicios?

El alcance del proyecto es exploratorio y de carácter proyectual, porque además de definir un problema, se propone y desarrolla una solución.

Diseño Metodológico

El trabajo se sustenta en un estudio etnográfico, que involucra métodos cualitativos y cuantitativos de investigación. Fusionando distintos datos que permiten obtener una visión

² Abordan aspectos clave relacionados al futuro del trabajo, la autonomía laboral y la influencia de la tecnología en el empleo. *The future of Work* explora temas como la flexibilidad laboral, la colaboración remota, la tecnología emergente y el papel cambiante de los líderes en las empresas modernas. *Free Agent Nation: the future of working for yourself* analiza la creciente tendencia hacia el trabajo autónomo y examina las razones detrás de la decisión de las personas de trabajar de manera independiente. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant* como la automatización y la tecnología artificial están transformando la naturaleza del empleo. Cómo afectan la demanda de habilidades específicas y cómo los trabajadores independientes pueden adaptarse a estos cambios.

integral del problema actual. La decisión de llevar a cabo una investigación mixta es porque ofrece la oportunidad de examinar tanto los aspectos objetivos como subjetivos del tema. Proporciona una visión holística y profunda de los hallazgos. Además, permite validar y complementar los resultados obtenidos en una fase con los de otra, lo que brinda mayor rigor y confiabilidad a la investigación.

De manera cualitativa se realizó 6 entrevistas, la primera fue a Alejandra Mendez, ex directora de INICIA una organización que acompaña a jóvenes emprendedores en lanzarse al mercado de una manera más segura y respaldada. La entrevista se realizó con el fin de entender cómo funciona una organización, que pretende capacitar y acompañar a jóvenes inexpertos en emprendedurismo, logrando convertirlos en personas capaces de hacer exitoso a su negocio.

La segunda entrevista fue a Marcela Reyes, cofundadora de una agencia de marketing digital, en la que se buscó entender las ventajas y desventajas del trabajador/emprendedor independiente.

Las entrevistas restantes fueron a María Delfina Valle y Belén Cortes Ranazzo, dos estudiantes universitarias que trabajan de forma *freelance*. Se buscó comprender sobre las dificultades y obstáculos que hay para este tipo de trabajadores. En este caso, seguían siendo estudiantes cuando fueron contratadas de manera informal, por personas con poca experiencia en lidiar y mantener relaciones laborales sanas. También se entrevistó a dos *freelancers* experimentados, Mateo Domínguez y Nicolas Silva.

En estas últimas entrevistas se buscó indagar sobre problemas de remuneración injusta, la falta de delimitación del horario laboral y la poca definición de los alcances del trabajo. Los aspectos positivos entran en las categorías de horarios de trabajo flexible, elecciones de medios de comunicación, relación amistosa con sus jefes y libertad con respecto a la distribución personal de los horarios dedicados.

Para la recopilación de datos cuantitativos, realice dos encuestas, una específica para los *freelancers* y otra para emprendedores. Estas fueron con el fin de recopilar datos y poder tener una mirada global del tema.

Desarrollo

El futuro del trabajo

El libro *The Future of Work* de Jacob Morgan, en donde se describen los cambios que están ocurriendo en la sociedad y cómo estos afectan al futuro del trabajo. Dentro de las 5 tendencias ya mencionadas en primer lugar, se ubica al comportamiento de las personas. Con la incorporación de las redes sociales, se ha vuelto recurrente compartir en exceso todo lo que estamos haciendo. Las *stories*, los *blogs*, las fotos y los *tweets* son todas formas de mostrar al mundo quienes somos, que estamos haciendo, cuáles son nuestros gustos, relaciones, hobbies, llegando a un nivel de exposición altísimo. Estas acciones que surgen mediante una interacción entre varias personas de forma constante puede derivar en la formación de una comunidad. Morgan trata de explicar en su libro cuál es el carácter colaborativo que lo origina, indicando que esto se afianza a medida que se multiplican las interacciones bilateralmente. Además, añade que este tipo de interacciones también se traduce al mundo del trabajo, que busca cada vez más utilizar las plataformas colaborativas como medio de comunicación en vez de la casilla de correo electrónico.

En segundo lugar tenemos a la tecnología, una tendencia que está afectando de manera abrupta el mundo del trabajo. Entre el *Big Data*³ y el *Internet of Things*⁴, el mundo está conectado, y la información es procesada. Los avances tecnológicos han facilitado el acceso a la información. Por ejemplo, las plataformas de almacenamiento de datos permiten a

³ *Big Data*: abarca datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a una velocidad superior.

⁴ *Internet of Things*: se refiere a una red de dispositivos físicos, vehículos, electrodomésticos y otros objetos físicos que están integrados con sensores, *software* y conectividad de red, lo que les permite recopilar y compartir datos.

las empresas no depender de la instalación física de espacios de almacenamiento, además de ofrecer acceso ubicuo a sus datos. El procesamiento de información con *Big Data* ha simplificado la toma de decisiones de las grandes corporaciones.

En tercer lugar, Morgan define a la fuerza de trabajo millennial como;

“Personas que crecieron con la tecnología social y colaborativa, que no saben lo que es recibir 200 correos al día, estar sentados en una oficina de 9 a 6, o usar traje y corbata para trabajar” (Morgan, p32)⁵

Las expectativas y condiciones de las nuevas generaciones en relación con el trabajo han cambiado, se explicará en detalle en el capítulo: Expectativas del futuro empleado.

En cuarto lugar se encuentra la movilidad, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

Por último, la globalización ha conectado al mundo posibilitando que las empresas contraten servicios remotos en una gran variedad de rubros.

Estas tendencias son las que impulsan el cambio en el mundo del trabajo digital que describe Morgan. La gran diferencia con otras revoluciones es que esta cuenta con un mundo conectado, que acelera todo tipo de cambio y que afecta varias áreas de la sociedad de forma simultánea.

Expectativas del futuro empleado

El futuro del trabajo estará conformado principalmente por dos generaciones los millenials (nacidos entre 1977 y 1997) y la generación Z (nacidos después 1997). Según Morgan, estas generaciones se regirán bajo 7 principios.

⁵ “People who grew up with social and collaborative technology, who don't know what it's like to receive 200 mails a day, to sit in a cube from 9 to 6, to wear a suit and tie to work” (Morgan, p.32)

1. Tener un lugar de trabajo flexible en donde puedan trabajar en cualquier momento y lugar.
2. Ser capaces de ellos moldear su carrera en vez de tener uno ya predeterminado por otras personas.
3. Poder compartir información actual de manera libre y transparente.
4. Tener la oportunidad de ser líderes sin ser gerentes.
5. Colaborar y comunicarse de nuevas formas.
6. El cambio de ser trabajadores experimentados a trabajadores con conocimiento y posibilidad de aprendizaje.
7. Aprender y enseñar a voluntad.

Lo importante a destacar es que se busca esa flexibilidad que los puestos de trabajo tradicionales no proporcionan. La frase *anytime, anywhere* (en cualquier momento y cualquier lugar) es clave para comprender la forma de pensar de este grupo de personas. Poder administrar el tiempo personal y de trabajo es una prioridad. El foco ya no está en la cantidad de tiempo uno pasa sentado en la oficina, sino en el resultado del trabajo entregado. Muchas empresas como Unilever y Google están comenzando a adaptar sus condiciones de trabajo para retener los mejores talentos. Un reporte de *Tower Lane* publicado en 2013 detectó que más del 60% de las compañías de Estados Unidos planean contratar a *freelancers* en el próximo año. Esto se debe a que contratar trabajo *freelance* te permite elegir de una bolsa de trabajo global, a precios más competitivos que contratando a un trabajador tiempo completo y te permite probar y elegir el trabajador de manera más eficiente.

Economías GIG

La *Gig Economy*⁶ es un concepto originado en Estados Unidos tras una crisis económica, y se refiere a las alternativas a la contratación tradicional. Engloba trabajos de corta duración y especializados, como por ejemplo servicios de mudanza o instalaciones eléctricas. La flexibilidad y la comunicación online son elementos fundamentales de esta economía, ya que permiten conciliar de manera más efectiva la vida laboral y personal. Algunas universidades, como Harvard, están comenzando a cuestionar la falta de enseñanza y capacitación que se brinda a los estudiantes en relación con este ámbito.⁷ La relevancia del concepto explicado permite establecer comparativas entre el mundo laboral digital y el mundo laboral analógico. En este caso los *Gig* son muy parecidos a los trabajos *freelance*, ya que parten de un mismo deseo de tener la libertad de elegir cuando, donde y para quien trabajar.

Lo que plantea Harvard, es que las universidades capacitan a sus estudiantes para trabajos de tiempo completo, de 9 a 5, los 5 días hábiles de la semana, no ajustándose a las tendencias de trabajo.⁸ La modalidad educativa actual carece de enseñanza en áreas fundamentales, tales como la creación de una entidad empresarial, la administración de una oficina de apoyo, las habilidades de negociación para establecer precios y contratos de consultoría, así como la formulación y ejecución de estrategias de marketing y branding. Estas son habilidades básicas que todo trabajador independiente necesita para poder construir un portafolio de proyectos que lo hagan diferenciarse y ser exitoso.

⁶ *Gig Economy*: Es un sistema de libre mercado en el que las posiciones temporales son comunes y las organizaciones contratan a trabajadores independientes para compromisos a corto plazo. El término 'gig' es una palabra coloquial que se utiliza para referirse a un trabajo que tiene una duración especificada. Tradicionalmente, el término era utilizado por músicos para definir una actuación o compromiso de desempeño.

⁷ Mulcahy, D. (2019) "Universities should be preparing students for the gig economy". *Harvard Business Review*. Extraído de: <https://hbr.org/2019/10/universities-should-be-preparing-students-for-the-gig-economy?registration=success>

⁸Ibidem

Un artículo⁹ publicado en 2016 por Deloitte¹⁰, plantea sí esta nueva forma de economía viene a distraer o corromper las formas de trabajo establecidas. Se realizó una encuesta a diversos ejecutivos, en donde el 42% espera un aumento en la contratación de trabajadores independientes. En 2020, uno de cada tres trabajadores en Estados Unidos fueron *freelancers*, y se espera que siga aumentando la cantidad. Otros factores que están impulsando estas tendencias son los costos, las empresas prefieren contratar a profesionales remotos para realizar trabajos específicos, en lugar de invertir tiempo en capacitaciones y viáticos. Las empresas que no se adaptan a las nuevas tendencias de trabajo pierden oportunidades que podrían beneficiar a su negocio. Por ejemplo, puede ser el de que las oficinas se encuentren ubicadas a 2 o 3 horas de la casa del profesional, hay costos en viáticos y tiempo que ninguna de las dos partes quiere invertir, en el caso de que no tenga la opción de trabajar en remoto.

El artículo menciona como no solo se están incorporando estas nuevas formas de trabajo contingente¹¹ sino que también incluye la creciente integración de robótica y tecnología cognitiva dentro del personal empleado. La mayoría de las organizaciones no espera reemplazar a los trabajadores por máquinas, pero sí espera contratar personal capacitado para programar y desarrollar las tecnologías de vanguardia. Las aptitudes que van a ser necesarias para esta fuerza de trabajo del siglo XXI presenta nuevos desafíos en donde las personas tendrán que colaborar y pensar nuevas soluciones aún más profundas. Esta nueva forma de economía y la inclusión de tecnología dentro de la fuerza laboral, redefinirá el talento desempeñando las tareas necesarias dentro de las empresas.

⁹ Schwartz, J. Gretczko, M. Bohdal-Spiegelhoff, U. Sloan, N. (2016) The gig economy, distraction or disruption?. Deloitte. Extraído el 6 de mayo, 2023 de:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/gig-economy-freelance-workforce.html>

¹⁰ Deloitte: Es un proveedor líder a nivel mundial de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoramiento financiero, asesoramiento en riesgos, impuestos y servicios relacionados.

¹¹ El trabajo contingente se refiere a formas de empleo flexibles y temporales, como trabajo temporal, contratos a corto plazo, trabajo *freelance* o por proyectos, donde la relación laboral no es a largo plazo ni permanente.

Economías Digitales

La coyuntura que propuso la pandemia producto del COVID-19, disparó las posibilidades que ofrece el mundo digital, ya sea reconvirtiendo formatos laborales hasta la proliferación de las compras online. Casos como el Coto Digital y los emprendimientos que necesitaban sí o sí un *e-commerce* comenzaron a ser cada vez más vitales para el funcionamiento de la economía. Lo que surgió tras este crecimiento de actividades *online* es una suba en la demanda de profesionales que pudieran ejecutar estas adaptaciones de lo presencial a lo virtual.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2021, desarrolló una investigación sobre el ecosistema digital en la Argentina y las personas que lo motorizan, para ello se determinó una muestra compuesta por profesionales y empresas de los rubros de Indumentaria, alimentos y bebidas, electrodomésticos e inmobiliaria. De dicha investigación se desprende que la economía digital se potenció durante la pandemia debido a que se incrementó la demanda de profesionales online, como diseñadores gráficos, programadores, *community managers*, etc. Se plantea desde un principio que el éxito de las empresas en el comercio electrónico está directamente atribuido a la calidad del trabajo realizado por los profesionales contratados. Siendo el conjunto de personas cuyas capacidades y desempeño motorizan el ecosistema del comercio digital de Argentina.

Hay tres segmentos de empresas: grandes, medianas y pequeñas. Estas empresas se dividen por categorías, siguiendo la cantidad de empleados. Las empresas grandes tienen entre 101 a más de 500 colaboradores, las medianas de 11 a 100 y las pequeñas de 1 a 10.¹²

La demanda de expertos capaces de llevar a cabo procesos de transformación digital está en constante crecimiento. El informe identifica cuatro segmentos clave en los que las

¹² Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2021) Primer Reporte de Talentos del eCommerce en Argentina. Grupo Suessa. Extraído el 15 de Mayo, 2023, de: <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-reporte-anual-talentos-2021.pdf>

empresas buscan profesionales y externalizan funciones: Diseño, Sistemas y Tecnologías, Comunicación y Marketing, e Inteligencia de Mercado. Casi el 100% de las grandes empresas optan por tercerizar algunas de estas funciones, complementando al equipo interno con proveedores externos para el desarrollo de tareas específicas.

Las empresas grandes, en su mayoría, cuentan con un equipo formado capaz de realizar el traspaso del comercio y configurar uno electrónico, pero las empresas medianas y pequeñas no cuentan con el capital necesario para realizarlo. Por eso optan por la tercerización, contratos cortos con resultados pautados con anticipación. Sin embargo, hay ciertos beneficios o condiciones que estas Pymes¹³ tienen que ofrecer a los profesionales a cargo de realizar la adaptación de su comercio a una plataforma virtual. Como por ejemplo, poder trabajar en remoto, *home office* tiempo completo o mixto y tiempos flexibles. Algunos otros beneficios pueden incluir cursos de capacitación en caso de que se forme una relación laboral fiel y constante. La misma investigación también declara que “Los datos obtenidos muestran una tendencia de los especialistas a optar por la actividad free lance ante la relación de dependencia”, el foco está en cómo retener el talento clave dentro del círculo de trabajo: si se valora el trabajo realizado, si se otorgan los beneficios delimitados anteriormente, si se sienten parte de una comunidad o que otros aportes, además de la remuneración, recibe el trabajador al ser parte de la empresa.

Freelancers en el mundo

En las universidades y escuelas ya se están ofreciendo cursos y carreras de profesiones en las que es común dedicarse en formato *freelance*. La Escuela Da Vinci, en Buenos Aires, ofrece lo que ellos denominan como ‘carreras del futuro’, desde multimedia

¹³ Pequeñas y Medianas empresas.

hasta analista de sistemas. La mayoría de sus egresados terminan siendo *freelancers*.¹⁴ En los últimos años han surgido otras instituciones que ofrecen un tipo de educación de similares características, como son: *Coderhouse* y *Digital House*.

En el ámbito global, ya se están manifestando estos cambios, y están emergiendo nuevas instituciones, como la *Freelancers Union*¹⁵ en Estados Unidos. Fundada en 1995 por Sara Horowitz, con el objetivo de defender los derechos y atender las necesidades de los trabajadores autónomos. Una entidad sin fines de lucro cuya misión es proporcionar recursos y servicios a los trabajadores independientes, que incluyen educación sobre temas relevantes, como impuestos, finanzas y seguros, y la defensa de los derechos laborales. La organización también se dedica a la promoción de políticas públicas que favorezcan sus condiciones laborales, permitiendo el acceso a mejores beneficios y protecciones legales. Con todo esto, generan una comunidad, en donde los trabajadores pueden conectarse, colaborar y compartir sus conocimientos. En la actualidad cuentan con más de 500.000 inscritos.

Existen varias plataformas que ofrecen trabajo *freelance*, siendo las más destacadas; *Fiverr*, *Upwork*, *Workana*, *Behance*. Ya que el trabajo de investigación se enfoca en Argentina, se toma como referencia principal a *Workana*, esta plataforma se originó en el país como una alternativa a las que ya existían en el exterior pero adaptada a las condiciones políticas y económicas de América Latina. Permite contratar a cualquier persona, con una computadora, conexión a Internet, y que demuestre estar capacitada para desarrollar la actividad requerida. *Workana* se creó en 2016, y su crecimiento fue exponencial (ver gráfico 1)

¹⁴ Escuela Da Vinci. Inserción Laboral. <https://davinci.edu.ar/insercion-laboral>

¹⁵ La relevancia de la institución para este trabajo, es comprender que está sucediendo en el mundo, que organizaciones se están creando y por qué. Es importante el contexto global, porque debido a la globalización, lo que sucede en Estados Unidos de alguna manera afecta a otros países. Además, permite entender cómo en Estados Unidos se solucionó un tema pertinente en la actualidad, que es la falta de una entidad que represente los derechos de los *freelancers*.

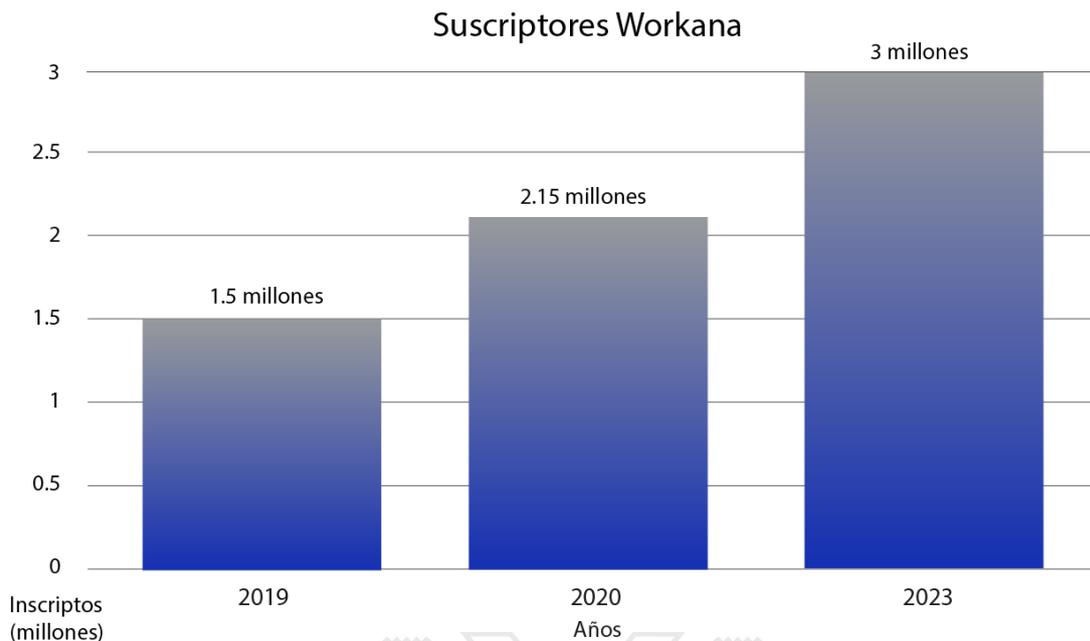
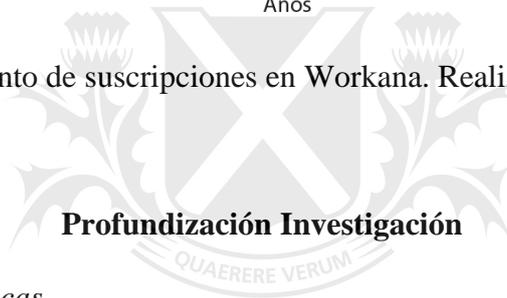


Gráfico 1. Incremento de suscripciones en Workana. Realización propia.



Lo actual y sus problemáticas

Para obtener datos propios realice 2 encuestas online, una a emprendedores y otra a *freelancers*. El objetivo fue descubrir cuáles eran los problemas y objetivos de estos dos grupos, Principalmente, el de la comunidad *freelancer*, ¿Qué los llevó a tomar la decisión de realizar este tipo de trabajo?, ¿Cuáles son sus problemas?, ¿Qué condiciones de trabajo tienen?, ¿Cómo es la relación con sus clientes y con otros *freelancers*? y por último ¿Dónde obtienen consejos e información?. Por otro lado, también fue interesante comprender quienes son los que contratan servicios *freelance*, por eso la encuesta a emprendedores.

La encuesta a *freelancers*, se realizó sobre una población de 60 individuos , en las que el rango etario estaba comprendido entre 19 a 24 años. En su mayoría estudiantes universitarios, predominando las disciplinas relacionadas al diseño y marketing. El 70% de los encuestados indicó que trabajó alguna vez de manera independiente, y de ellos la mitad lo

había hecho de manera remota, con relaciones laborales que van desde los 3 meses hasta los 3 años. Se preguntó cómo se consiguieron dichos trabajos, para la respuesta había varias opciones y se podía elegir más de una, en primer lugar salió que lo conseguía a través de amigos, luego de boca en boca, familiares, redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, y por último compañeros de la facultad, solo una persona puso la opción de otro.

Se les preguntó acerca de sus experiencias trabajando en esta modalidad, y entre los testimonios se destacaron varios temas recurrentes. Uno de los aspectos positivos mencionados fue la flexibilidad horaria, que les permitía manejar sus horarios y, en algunos casos, trabajar mientras estudiaban o tener múltiples trabajos en simultáneo. Sin embargo, también se mencionaron aspectos negativos, como la falta de límites en la comunicación con clientes o jefes, lo que a menudo resultaba en mensajes o solicitudes de trabajo a altas horas de la noche.

Otro tema común fue la comunicación, que a veces se volvía complicada debido a la falta de un punto medio en las interacciones. La transferencia de información podía ser larga y confusa, lo que dificulta la resolución de conflictos.

En cuanto a las condiciones laborales, algunos encuestados mencionaron que trabajaron durante años sin recibir renegociaciones de contratos, y en otros casos se solicitaba el cumplimiento de tareas por fuera del contrato pactado.

Cuando se les preguntó sobre la negociación salarial, la mitad de los encuestados respondió que aceptaron las condiciones contractuales sin negociar. A pesar de los desafíos mencionados, muchos valoraban la posibilidad de generar ingresos en momentos en los que no podían comprometerse con trabajos de tiempo completo .

En cuanto a las plataformas de trabajo *freelance*, la mitad de los encuestados conocía *UpWork*, *Fiverr* y *Workana*, pero algunos no las habían utilizado o habían tenido

experiencias negativas. Los problemas se centran en la gestión de pagos internacionales y la preocupación por la devaluación de la moneda local.

En la encuesta dirigida a emprendedores se tuvo como objetivo comprender su proceso de contratación y que tipo de tareas optan por tercerizar. En este sentido, el 85% de los encuestados mencionó que encontraba a trabajadores a través de su red de contactos, ya sea amigos, conocidos, familiares o mediante recomendaciones verbales. Además, las redes sociales y los anuncios también se destacaron como fuentes de contratación.

Se les preguntó si solicitaban currículos o portafolios al momento de contratar, y aproximadamente la mitad afirmó que sí lo hacía. Sin embargo, un 40% confiaba en las recomendaciones y no lo requería. En algunos casos, surgieron experiencias negativas, como: contratación de profesionales cuyo trabajo no se alineaba con las expectativas o realización de tareas que los emprendedores sintieron que podrían haber hecho por sí mismos, lo que generó arrepentimiento por la contratación.

En general, se observó una fuerte influencia de las recomendaciones y una gran confianza en los contactos cercanos entre los emprendedores a la hora de contratar. Muchos buscaban a alguien que pudiera abordar una tarea específica que obstaculiza el progreso de su emprendimiento.

Entrevistas

Se realizaron estas entrevistas con el fin de comprender, en mayor profundidad y detalles los problemas y aspiraciones de *freelancers* y emprendedores.

En la entrevista con Delfina Valle, una estudiante de administración en la Universidad de San Andrés, quien trabaja como *community manager* para una marca de ropa. En este caso, ella había conseguido el trabajo porque las dueñas de la marca son hermanas de una amiga suya. Al estudiar en una universidad en donde los horarios de clases no le permitían

trabajar en puestos con esquemas tradicionales de presentismo, se encontraba en una situación en donde no tenía muchas más opciones, por lo que decide trabajar de manera *freelance* y con alguien de confianza que entienda su situación de estudiante. Los beneficios incluían flexibilidad de horarios, poca exigencia con la realización de trabajos y fechas límites, y una comunicación abierta con sus jefas. Sin embargo, durante la entrevista se dio cuenta de que tenía algunos problemas en relación pactar el salario y cómo reclamar en casos de retraso. “El tema es que como es gente que conozco, y tampoco sé tanto el valor del trabajo simplemente aceptó lo que me dicen”, el problema se centra en la conformidad de la remuneración por falta de conocimiento. Lo que hacía para corroborar si el salario era justo, era consultar con amigos y familia cercana, pero ninguno de ellos se dedicaba a trabajar de manera *freelance* como *community manager*.

Belén Cortes, estudiante de Diseño en la Universidad de San Andrés, también trabaja como *community manager* para una empresa que vende accesorios para la decoración y funcionamiento del hogar. Consiguió el trabajo hace 6 meses por intermedio de una compañera de estudios. En principio Belén explica que en la contratación le había establecido un rol como *community manager*, pero que con el paso del tiempo las tareas que realizaba no entraban dentro de las responsabilidades de su rol. Tuvo que asistir a producciones fotográficas, como ayudante de la fotógrafa. En una ocasión tuvo que pedir prestada una cámara a una amiga suya para poder ella realizar la foto producto, sin experiencia previa sobre fotografía. El problema radica en la dificultad de establecer límites desde un comienzo. Esta circunstancia resulta comprensible, donde la falta de experiencia y conocimiento puede llevar a la aceptación indiscriminada de tareas o responsabilidades, con el fin de evitar un conflicto o por ignorancia. Belén dice “Como no estaba bien definido cuál era mi rol en el proyecto, me trataban de che pibe, y terminaba haciendo de todo”, esto

comenzó a molestarle porque tenía que realizar tareas que no estaban delimitadas en el “contrato”¹⁶.

En las entrevistas a Mateo Domínguez, graduado en traducción literaria y Nicolas Silva, graduado en Diseño audiovisual, se pudo entender cómo fueron las experiencias de dos *freelancers* ya establecidos en el mercado. Se preguntó cómo habían sido sus comienzos y Mateo detalló "Cuando recién arrancaba no tenía idea de qué pedir, cómo hacerlo, tampoco conocía gente que trabajara de manera *freelance* como traductor". No conocía traductores independientes, por lo que sus dudas las respondía él mismo con sentido común, internet o preguntando a sus conocidos.

Por otro lado, Nicolas indica "Cuando los clientes me pedían el valor de mi trabajo, tenía más o menos una idea general pero no sabía discriminar bien el costo, en su momento le pedía ayuda a mi papá", el problema parte del mismo principio, no tener referentes en el área como para tener una guía y entender la dinámica de cómo es trabajar de forma independiente. Nicolas tenía problemas determinando el valor de su trabajo, al editar videos, no sabía si valorizarlo midiendo el tiempo de trabajo, la cantidad de minutos editados, la cantidad de videos, entre otros, su solución era aceptar lo que le pedía el cliente siempre y cuando le parecía “más o menos bien”.

En la entrevista realizada a Alejandra Mendez, ex directora de INICIA, una organización de apoyo a emprendedores, se explicaron cuáles eran las prioridades y expectativas del otro lado de la transacción laboral. INICIA se centra en dos grandes ejes: uno vinculado a la formación, capacitación y acompañamiento del emprendedor, a través de cursos, programas, mentorías, entre otros, por otro lado se define como Comunidad de Emprendedores y promueve la vinculación e interacción de los emprendedores. Algo importante a destacar es que el enfoque está puesto en las personas y no en las empresas,

¹⁶ Entre comillas porque no se firmó un contrato formal detallando los alcances del acuerdo.

dedican gran parte de lo que ofrecen a ayudar a estos emprendedores en su camino de autoconocimiento, sumando a las propuestas que promueven la integración, logrando que las personas tengan una participación activa de cambio dentro de su entorno.

En la mayoría de los casos, los trabajadores independientes comienzan sus carreras profesionales contratados por emprendedores de su círculo cercano. Alejandra, en su entrevista, destaca la importancia de conectarse con otros profesionales afines, ya que cada comunidad tiene sus normas, métodos de trabajo, mentalidad, sus referentes y su historia. Estos mismos principios se aplican a los *freelancers* novatos que también se encuentran en un territorio desconocido y necesitan establecer conexiones con sus colegas.

Para comprender mejor el comportamiento emprendedor, Alejandra explica que por lo general, los emprendedores asumen todas las responsabilidades, especialmente al comienzo de un proyecto. Esto se debe a limitaciones de capital y tiempo que les impiden subcontratar tareas. Cuando se delega trabajo, se trata de tareas que requieren habilidades técnicas específicas, como contabilidad, gestión de redes sociales, programación o diseño, entre otras.

Las empresas buscan

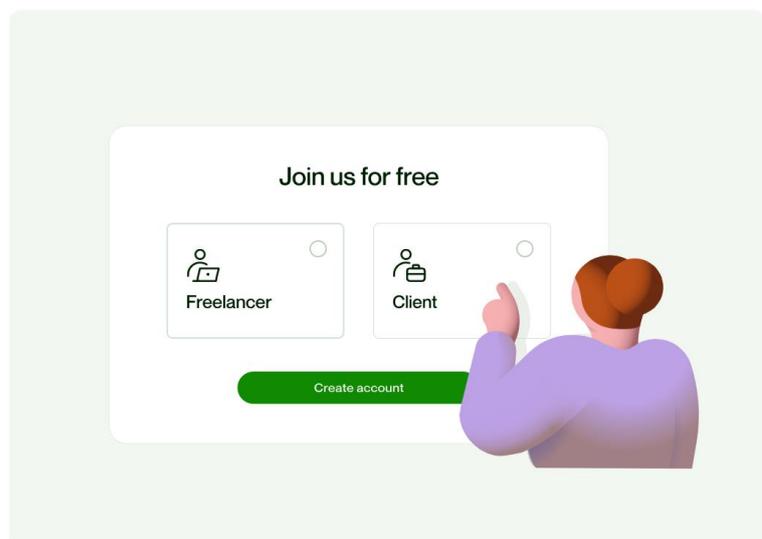
Existen plataformas online que hacen de mediadores entre profesionales *freelance* y empresas o empleadores que requieren servicios específicos. Puede parecer que el enfoque de estas plataformas sean los *freelancers*, ayudarlos a conseguir trabajo remoto, pero en realidad su principal enfoque son los empleadores. El principal objetivo es que estos empleadores y empresas puedan encontrar al trabajador que mejor se ajuste a sus preferencias. ¿Por qué se resalta esta información? Es importante ver cuál es el foco en la comunicación que ponen estas plataformas y a dónde están dirigiendo sus propósitos, porque todo afecta en la experiencia de trabajo *freelance*. En muchos de los casos al ser el foco los empleadores y

empresas, los *freelancers* se desmotivan y abandonan la profesión independiente. Las plataformas que investigué son *Workana*, *Fiverr* y *Upwork*.

Workana, tiene su enfoque en las necesidades de los empleadores, por lo que su comunicación y sistema de contratación están formados para satisfacerlos. Ofrecen los mejores profesionales, a los mejores precios y en tiempos pactados por el cliente. Cuentan con una función que se llama *Workana Time Report*, que busca supervisar minuto a minuto el trabajo del *freelancer*. Se crea un proyecto y se pacta un valor por hora, el cliente puede supervisar el trabajo realizado y ver cuánto tiempo le llevó al *freelancer* terminar con cada tarea. *Workana Time Report* da mayor visibilidad y control sobre el trabajo realizado por el *freelancer* en los proyectos por horas; esto no solo se puede volver invasivo para el *freelancer*, ya que requiere de la instalación de un software que toma captura de pantallas constantemente en el periodo de su trabajo, sí no que la forma en que está construida la frase ni siquiera trata de incluir a los *freelancers* como parte de la ecuación: un medio hacia un fin.

UpWork fundada en Estados Unidos en 2013, cuenta con la misma estrategia de comunicación que *Workana*: En su página principal les habla a las empresas destacando que pone a disposición los mejores profesionales, e indicando que solo se paga cuando el cliente esta satisfecho con el resultado, además ofrece bajos costos de transacción, entre otros beneficios.

En su página principal aparece esta animación, en donde la persona elige ser cliente. Son elecciones de comunicación implícitas que dirigen el foco de a quien apelan.



A diferencia de *Workana*, *Upwork* deja un poco más claro que sí le está hablando también a los *freelancers*, pero su forma de atraerlos es ofreciendo nuevas experiencias, y dando esta oportunidad de trabajar *desde donde quieras, con quien quieras y cuando quieras*, lo que se contradice bastante con lo que le ofrecen a los clientes, que es un *freelancer* a su completa disposición.

Por último se encuentra *Fiverr*, fundada en Israel, que a diferencia de sus competidoras, concentra sus recursos en la comunidad de trabajadores *freelance*. A pesar de que lo primero que aparece cuando se entra en su página es “Encuentra el servicio *freelance* adecuado de inmediato”, ellos ofrecen un diferencial, una comunidad. *Fiverr community*, busca conectar a todos sus usuarios, para aprender, compartir e interactuar. Tienen un *blog*, organizan reuniones presenciales en distintas partes del mundo, hay testimonios de personas que han utilizado *Fiverr* en el pasado, buscan dar espacio y sensación de comunidad a los *freelancers*. Cuentan con clubs, separados por país o por profesión.

El problema se centra en que las plataformas que ofrecen trabajo *freelance*, no priorizan las necesidades de los *freelancers*. Puede suceder que por ejemplo, el *freelancer* estuvo 3 días haciendo un trabajo de diseño gráfico para un cliente, ese cliente lo rechaza porque no lo satisfizo por completo. ¿De qué manera se cuida el tiempo del *freelancer*? y ¿cómo se asegura de que en realidad el cliente no va a utilizarlo de todas formas? Este tipo de cuestiones son las que no quedan claras para los trabajadores, porque la comunicación de las plataformas está dirigida hacia las empresas y no da respuestas a este tipo de problemáticas. Se tiene como prioridad, ofrecer los mejores profesionales a los mejores precios, sin los típicos costos de contratación, con la cantidad de iteraciones que necesite el cliente sin costo agregado, y son estas condiciones las que dejan en una posición de desventaja al *freelancer*. El trabajo *freelance* se puede volver muy solitario si es que la persona no cuenta con una vida social activa, se realiza generalmente de manera remota, individual y con una computadora,

por eso es importante destacar la propuesta de *Fiverr* de también generar comunidad, espacios de encuentro para que estos *freelancers* puedan tener interacción con sus pares o con futuros clientes.

En las tres plataformas hay categorías en las que se divide la oferta de *freelancers*, estas categorías las resumí en 7 divisiones. Son:

- Programación y Tecnología
- Servicios de Inteligencia artificial
- Diseño, artes gráficas y arquitectura
- Ventas y marketing
- Escritura y traducción
- Negocios, finanzas y consultoría
- Videos y Fotografía



Puntos de dolor

Los puntos de dolor de los *freelancers* se encontraron al realizar una matriz entre 4 ejes de información y las metodologías aplicadas para obtener información. Se completaron los cuadrados y se logró identificar en donde había problemas y cuales eran de mayor relevancia para este proyecto.

Metodologías/Ejes	Modalidad Transaccional	Estilo de Vida	Burocracia	Experiencia Emprendedora
Encuestas Estadísticas	<p>El 51% de los encuestados aceptó directamente lo que le propuso el empleador como remuneración</p> <p>La remuneración que cargan a gente que trabajan está fuertemente basada en lo que ellos consideran como suficiente y de referencia de amigos y familia</p> <p>El 51% de los encuestados consiguió al a través de amigos o familiares como remuneración</p> <p>El 51% de los encuestados consiguió al a través de amigos o familiares como remuneración</p> <p>El 51% de los encuestados consiguió al a través de amigos o familiares como remuneración</p>	<p>al 70% de los Argentinos prefieren trabajar de forma remota</p> <p>Manejo propio de los tiempos, flexibilidad de horarios, relación de confianza "Pala fact"</p> <p>Tiene sus cosas más como la informalidad de pago y dejar las cosas claras con el cliente desde un principio</p> <p>Se alargan los tiempos, pasara comunicacion y mal pago</p> <p>Si 7% responde, 20.7% híbrida y 27.6% presencial</p> <p>Me pagan trabajos a cualquier hora del día, apenas de que salgan de su condición de estudiante</p>	<p>Observatorio de la Economía Digital de Argentina, en 2023 hubo alrededor de 13 millones de trabajadores freelance en Argentina, lo que representa aproximadamente el 20% de la fuerza laboral del país</p> <p>Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina, en el tercer trimestre de 2023, la tasa de ocupación de trabajadores independientes fue del 24% sobre la población económicamente activa del país.</p> <p>Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina, en el tercer trimestre de 2023, la tasa de ocupación de trabajadores independientes fue del 24% sobre la población económicamente activa del país.</p> <p>Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina, en el tercer trimestre de 2023, la tasa de ocupación de trabajadores independientes fue del 24% sobre la población económicamente activa del país.</p>	<p>La mayoría consigue a trabajadores por recomendación de amigos, boca en boca, redes sociales.</p> <p>“Buenos contactos que ayudan a que yo esté freelance”</p> <p>Confianza plena en la recomendación de un conocido</p> <p>Redes de confianza y contactos</p> <p>Contratación de Community Managers, Diseñadores gráficos, fotógrafos, editores, etc.</p>
Entrevistas	<p>No estaban bien delimitado el puesto de trabajo, por lo que terminaba haciendo mucho más de lo que le pagaban.</p> <p>El tema es que como es gente que conozco, y tampoco se tanto el valor de las cosas simplemente acepto lo que me dicen”</p> <p>“Son trabajos que piden la mayoría de las veces que son cortos y que los puede hacer cualquiera”</p> <p>“El tema es que como es gente que conozco, y tampoco se tanto el valor de las cosas simplemente acepto lo que me dicen”</p> <p>“El tema es que como es gente que conozco, y tampoco se tanto el valor de las cosas simplemente acepto lo que me dicen”</p>	<p>Delina Valle - Trabajadora Freelancer - Estudiante de Administración</p> <p>“Como estudia en IDESA y sus horarios son complicados siempre voy por trabajo freelance”</p> <p>“Muy pocas veces me piden de hacer que reclamar que me paguen, lo más que me dicen es ‘paga por lo que hiciste’ pero siempre cubre lo que me pagan”</p> <p>Belen Cortes - Trabajadora Freelancer - Licenciada en Diseño</p> <p>“No se tiene un cosa buena y usual solo de la relación de confianza. Me hablaban a cualquier hora no se podía valer a comer tranquilo con una amiga por miedo a que me hablaban en sus reuniones y reuniones”</p> <p>“Si me pasaba de a veces, como me estaba bien definido cual era mi rol en el proyecto, me trataban de ‘che’ pibe y terminaba haciendo de todo”</p>	<p>Delina Valle - Trabajadora Freelancer - Estudiante de Administración</p> <p>“Son informales siempre, pero me permiten mejor flexibilidad”</p> <p>“La verdad es que nunca considero unirme como monodóctra o algo por el estilo”</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p> <p>Belen Cortes - Trabajadora Freelancer - Licenciada en Diseño</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p>	<p>Almendra Masder - Es Directora de INCIA</p> <p>“El sector está puesto en los procesos y no en los negocios”</p> <p>“Formación, capacitación y acompañamiento a emprendedores”</p> <p>“5 años 1. Conocimiento 2. Apoyo de gobierno 3. Comunidad promover valores y capacidades emprendedoras.”</p> <p>“Lo más importante es vincularse con otros pares”</p> <p>Juan Infante - Creador de una marca de indumentaria</p> <p>“Riego otros amigos que los he muy bien con una marca de ropa y aprendo de ellos”</p> <p>“Me contaban los fue alborotado a lo largo de que hablaba con otros emprendedores, que me podían daban o lugares a donde ir”</p> <p>“¿Cabe como ponerle el precio a los cosas, en un tema de saber hacer bien los contactos por hablar con quienes posicionan a tu marca en el mercado”</p>
Desk Research	<p>Modalidades de pago: Efectivo, Transferencias, Monedas virtuales, Contos</p> <p>Remuneración por hora</p> <p>Remuneración por resultados</p> <p>Retenciones</p> <p>Lemon Cash, Bebank, Uda, Mercado Pago</p> <p>Remuneración por hora</p> <p>Remuneración por resultados</p> <p>Retenciones</p>	<p>The Gig Economy is disrupting the way we work. Corporate leaders are increasingly choosing to work with independent contractors, consultants, and freelancers rather than creating full-time jobs filled with full-time employees.</p> <p>Atahel, Uber Deliveroo</p> <p>Lemon Cash, Bebank, Uda, Mercado Pago</p> <p>Too many students leave school with a transcript instead of a portfolio.</p>	<p>Monodóctras y Monodóctras sociales</p> <p>Registro de empresas Sociales (R2, SA, SAs)</p> <p>Tipo de contratos</p> <p>Contrato por tiempo indeterminado</p> <p>Modalidades especiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato de trabajo a plazo fijo - Contrato de trabajo a tiempo parcial - Contrato de trabajo de temporada - Contrato de trabajo eventual - Contrato de trabajo de grupo o por equipo <p>Trabajadores del sector privado con regímenes particulares</p> <p>Personal de una particular trabajo doméstico</p> <p>Trabajadores rurales</p> <p>Contrato de aprendizaje y pasantía educativa</p>	<p>El 2% de tasa emprendedora, 1 de cada 6 adultos en argentina</p> <p>Instituto para emprendedores</p> <p>Formación de emprendedores</p> <p>Endeavor, Inicia, Empress, EY</p> <p>¿Qué Alguier de máquinas emprendedoras para oficinas</p> <p>“A pesar de que vivimos tiempos complicados, trata de ver el lado bueno y optimizar que en parte podemos salir adelante del primer año por contar con una estructura sólida -solo con ellos dos”</p>

La información utilizada fue la que se recolectó mediante el *Desk Research*, las entrevistas y las encuestas.

Metodologías/Ejes	Modalidad Transaccional	Estilo de Vida	Burocracia	Experiencia Emprendedora
Encuestas Estadísticas	<p>El 51% de los encuestados aceptó directamente lo que le propuso el empleador como remuneración</p> <p>La remuneración que cargan a gente que trabajan está fuertemente basada en lo que ellos consideran como suficiente y de referencia de amigos y familia</p> <p>El 51% de los encuestados consiguió al a través de amigos o familiares como remuneración</p> <p>El 51% de los encuestados consiguió al a través de amigos o familiares como remuneración</p>	<p>al 70% de los Argentinos prefieren trabajar de forma remota</p> <p>Manejo propio de los tiempos, flexibilidad de horarios, relación de confianza "Pala fact"</p> <p>Tiene sus cosas más como la informalidad de pago y dejar las cosas claras con el cliente desde un principio</p> <p>Se alargan los tiempos, pasara comunicacion y mal pago</p> <p>Si 7% responde, 20.7% híbrida y 27.6% presencial</p> <p>Me pagan trabajos a cualquier hora del día, apenas de que salgan de su condición de estudiante</p>	<p>Observatorio de la Economía Digital de Argentina, en 2023 hubo alrededor de 13 millones de trabajadores freelance en Argentina, lo que representa aproximadamente el 20% de la fuerza laboral del país</p> <p>Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina, en el tercer trimestre de 2023, la tasa de ocupación de trabajadores independientes fue del 24% sobre la población económicamente activa del país.</p> <p>Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina, en el tercer trimestre de 2023, la tasa de ocupación de trabajadores independientes fue del 24% sobre la población económicamente activa del país.</p> <p>Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina, en el tercer trimestre de 2023, la tasa de ocupación de trabajadores independientes fue del 24% sobre la población económicamente activa del país.</p>	<p>La mayoría consigue a trabajadores por recomendación de amigos, boca en boca, redes sociales.</p> <p>“Buenos contactos que ayudan a que yo esté freelance”</p> <p>Confianza plena en la recomendación de un conocido</p> <p>Redes de confianza y contactos</p> <p>Contratación de Community Managers, Diseñadores gráficos, fotógrafos, editores, etc.</p>
Entrevistas	<p>No estaban bien delimitado el puesto de trabajo, por lo que terminaba haciendo mucho más de lo que le pagaban.</p> <p>El tema es que como es gente que conozco, y tampoco se tanto el valor de las cosas simplemente acepto lo que me dicen”</p> <p>“Son trabajos que piden la mayoría de las veces que son cortos y que los puede hacer cualquiera”</p> <p>“El tema es que como es gente que conozco, y tampoco se tanto el valor de las cosas simplemente acepto lo que me dicen”</p> <p>“El tema es que como es gente que conozco, y tampoco se tanto el valor de las cosas simplemente acepto lo que me dicen”</p>	<p>Delina Valle - Trabajadora Freelancer - Estudiante de Administración</p> <p>“Como estudia en IDESA y sus horarios son complicados siempre voy por trabajo freelance”</p> <p>“Muy pocas veces me piden de hacer que reclamar que me paguen, lo más que me dicen es ‘paga por lo que hiciste’ pero siempre cubre lo que me pagan”</p> <p>Belen Cortes - Trabajadora Freelancer - Licenciada en Diseño</p> <p>“No se tiene un cosa buena y usual solo de la relación de confianza. Me hablaban a cualquier hora no se podía valer a comer tranquilo con una amiga por miedo a que me hablaban en sus reuniones y reuniones”</p> <p>“Si me pasaba de a veces, como me estaba bien definido cual era mi rol en el proyecto, me trataban de ‘che’ pibe y terminaba haciendo de todo”</p>	<p>Delina Valle - Trabajadora Freelancer - Estudiante de Administración</p> <p>“Son informales siempre, pero me permiten mejor flexibilidad”</p> <p>“La verdad es que nunca considero unirme como monodóctra o algo por el estilo”</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p> <p>Belen Cortes - Trabajadora Freelancer - Licenciada en Diseño</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p> <p>“Nunca me lo ingresen a ninguna”</p>	<p>Almendra Masder - Es Directora de INCIA</p> <p>“El sector está puesto en los procesos y no en los negocios”</p> <p>“Formación, capacitación y acompañamiento a emprendedores”</p> <p>“5 años 1. Conocimiento 2. Apoyo de gobierno 3. Comunidad promover valores y capacidades emprendedoras.”</p> <p>“Lo más importante es vincularse con otros pares”</p> <p>Juan Infante - Creador de una marca de indumentaria</p> <p>“Riego otros amigos que los he muy bien con una marca de ropa y aprendo de ellos”</p> <p>“Me contaban los fue alborotado a lo largo de que hablaba con otros emprendedores, que me podían daban o lugares a donde ir”</p> <p>“¿Cabe como ponerle el precio a los cosas, en un tema de saber hacer bien los contactos por hablar con quienes posicionan a tu marca en el mercado”</p>
Desk Research	<p>Modalidades de pago: Efectivo, Transferencias, Monedas virtuales, Contos</p> <p>Remuneración por hora</p> <p>Remuneración por resultados</p> <p>Retenciones</p> <p>Lemon Cash, Bebank, Uda, Mercado Pago</p> <p>Remuneración por hora</p> <p>Remuneración por resultados</p> <p>Retenciones</p>	<p>The Gig Economy is disrupting the way we work. Corporate leaders are increasingly choosing to work with independent contractors, consultants, and freelancers rather than creating full-time jobs filled with full-time employees.</p> <p>Atahel, Uber Deliveroo</p> <p>Lemon Cash, Bebank, Uda, Mercado Pago</p> <p>Too many students leave school with a transcript instead of a portfolio.</p>	<p>Monodóctras y Monodóctras sociales</p> <p>Registro de empresas Sociales (R2, SA, SAs)</p> <p>Tipo de contratos</p> <p>Contrato por tiempo indeterminado</p> <p>Modalidades especiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato de trabajo a plazo fijo - Contrato de trabajo a tiempo parcial - Contrato de trabajo de temporada - Contrato de trabajo eventual - Contrato de trabajo de grupo o por equipo <p>Trabajadores del sector privado con regímenes particulares</p> <p>Personal de una particular trabajo doméstico</p> <p>Trabajadores rurales</p> <p>Contrato de aprendizaje y pasantía educativa</p>	<p>El 2% de tasa emprendedora, 1 de cada 6 adultos en argentina</p> <p>Instituto para emprendedores</p> <p>Formación de emprendedores</p> <p>Endeavor, Inicia, Empress, EY</p> <p>¿Qué Alguier de máquinas emprendedoras para oficinas</p> <p>“A pesar de que vivimos tiempos complicados, trata de ver el lado bueno y optimizar que en parte podemos salir adelante del primer año por contar con una estructura sólida -solo con ellos dos”</p>

Se destacó que el 51% de los encuestados no sabía negociar su salario, aceptando directamente lo que le ofrecía el cliente o empleador. La delimitación del trabajo era un problema, ya que el *freelancer* terminaba realizando trabajos que no se habían pactado en un

principio. Por otro lado, la relación de *freelancer* y empleador se establecía por medio de un vínculo externo, ya sea un amigo, primo o conocido del nexo entre las dos partes. Esto por un lado plantea una confianza familiar pero inhibe demandas que dejan al *freelancer* en desventaja. Por último, el no tener referentes experimentados en el área, resultaba en el *freelancer* confiando plenamente en lo que le decían sus amigos, familia y conocidos, a pesar de que estos no hayan tenido ni una experiencia trabajando de manera independiente.

Oportunidad

Luego de analizar toda la información recolectada, es que a través de la definición de puntos de dolor surge la oportunidad: *“Como podemos proporcionar habilidades de gestión comercial de servicios profesionales a freelancers digitales.”*

Se tomó la decisión de centrar la solución en los *freelancers* y no en la relación entre *freelancer* y empleador. Así se logró comprender en mayor profundidad cuáles eran esos problemas que estaban dificultando la vida del *freelancer* digital principiante. Estos problemas se originan en la habilidad de gestión comercial que tiene el profesional. Incluyen, manejos de negociación, pautas del alcance del trabajo pactado, delimitación de tiempos y responsabilidades, manejo de finanzas y en que poner el foco a la hora de concretar un trabajo.

La vida del *freelancer*, al igual que otras profesiones pueden estar llenas de incertidumbres al comienzo.

Los aspectos positivos, cuando la relación laboral se da en óptimas condiciones son:

- Flexibilidad de horarios: Tener la libertad de establecer horarios propios y gestionar su tiempo como mejor le convenga. Poder adaptar su trabajo a distintos momentos y necesidades.

- Autonomía: Tomar decisiones sobre los proyectos que se aceptan, la forma en que se abordan y cómo manejar a clientes en general.
- Movilidad: Tener la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar que cuente con conexión a Internet, brindándole la mayor libertad.
- Variedad: No tener relación de dependencia con ningún cliente en específico y poder realizar más de un trabajo, que brinda una experiencia profesional más diversa y enriquecedora.
- Ingresos: Poder establecer y negociar salarios directamente con los clientes, manejar el ingreso dependiendo de lo que el *freelancer* considere que se merece.

Mientras que los aspectos negativos, incluyen:

- Inestabilidad financiera: el ingreso puede variar dependiendo de qué tipo de contrato, cliente o trabajo realiza el *freelancer*. Puede haber meses en los que hay mucho trabajo y otros en los que hay muy poco.
- Falta de beneficios laborales: Al trabajar en relación de dependencia el trabajador obtiene beneficios como cobertura social, vacaciones pagadas, jubilación, entre otras cosas.
- Responsabilidades administrativas: Hay aspectos legales como la facturación, contabilidad y otros aspectos administrativos que el trabajador independiente debe tener en cuenta a la hora de aceptar un trabajo.
- Competencia y negociación: El mercado *freelance* puede ser muy competitivo, cualquier experiencia extra puede hacer destacar al *freelancer* del resto. La negociación puede ser desafiante a la hora de enfrentarse con un cliente sobre tarifas y condiciones de trabajo, cada caso es muy diverso, por lo que se debe tener una buena justificación y respaldo durante la negociación.

- Aislamiento: Al trabajar de manera remota e individualmente, el *freelancer* se pierde de estar en contacto con compañeros de trabajo, por lo que se puede llegar a sentir aislado y extrañar el ambiente colaborativo de una oficina o equipo.

Gran parte de estos aspectos negativos se acentúan en casos de inexperiencia. Los *freelancers* recién iniciados pueden verse enfrentados a muchas situaciones incómodas o injustas en las que salen en desventaja, perdiéndose de la oportunidad de poder trabajar de esta forma. En las encuestas realizadas *ad hoc* a *freelancers*, muchos declararon que sí veían los beneficios de flexibilidad y libertad como algo a destacar pero al mismo tiempo no consideran el trabajo freelance a largo plazo ya que la incertidumbre y las informalidades que se presentaban por falta de límites y condiciones al momento de pactar el trabajo con el cliente son factores altamente contraproducentes.

Solución

Es por eso que la solución que se encontró para aliviar algunos de los problemas que se presentan a los *freelancers*, es la creación de una plataforma digital cuyo principal objetivo es la capacitación de gestión comercial.

Sus principales objetivos son, generar comunidad; creando conexiones y ofreciendo espacios en donde se puedan intercambiar ideas y conocimientos, experiencias, posibles clientes, traspaso de trabajos, recomendación de herramientas, todas las interacciones que se pueden llevar a cabo dentro de una comunidad que busca ayudarse entre sí y enriquecerse del conocimiento ajeno.

Producto

Veridian, es el sistema solución desarrollado, y está diseñado proyectualmente para mitigar los problemas que pueden sucederle a un *freelancer* que recién comienza a trabajar. A

través del slogan: Sinergia *freelancer*, se busca conectar y construir en comunidad un mejor futuro para el trabajo independiente, un grupo del mercado laboral con amplias proyecciones de crecimiento. El objetivo es que el *freelancer* aprenda a dominar técnicas y estrategias de gestión que le permitan cerrar más contratos, aumentar sus ingresos y construir relaciones duraderas con sus clientes.

El soporte es una plataforma digital, la decisión de hacerlo online se sostiene en que la mayoría de los *freelancers* opta todos los días trabajar de manera remota, y eso tiene una justificación personal o profesional, por lo que ofrecer el servicio digitalmente será mucho más atractivo. Se establecen 3 pilares que sostienen la plataforma, el principal es la capacitación a principiantes, eje que da sentido y conecta todo lo demás, en un segundo puesto está el foro y novedades y luego las herramientas.

Capacitación

Para el lanzamiento, el área de capacitación contendrá 4 módulos, uno de ellos gratuito y los demás con suscripción. Estos serán dictados por profesionales, que no son exclusivamente *freelancers*, porque las capacitaciones no tienen que ver con como ser *freelancer*, sino con aprender a gestionar su perfil comercial. Es modalidad online, sin mucha carga horaria porque se comprende que el cliente no cuenta con mucho tiempo para dedicar a parte del trabajo y estudios o cualquier otra razón. El primer módulo 001, “Cómo manejar a un cliente” se dictará en el transcurso de 3 clases semanales, de forma sincrónica y que se puede acceder en el futuro en el caso de querer consultar o chequear algo. Este módulo se enfoca en:

- Establecer una comunicación clara con el cliente: para evitar problemas que puedan resultar en una mala relación o una terminación del contrato.

- Fijar expectativas realistas: Saber cuáles son tus habilidades, aprender a ser organizado y establecer expectativas que se puedan cumplir, evitando situaciones de estrés que puedan llevar a un resultado de poca calidad.
- Escuchar y entender los pedidos del cliente: No asumir los pedidos, en caso de que las cosas no hayan quedado claras, preguntar, hacer una llamada en vez de comunicarse por mensaje de texto.
- Ser proactivo: Como maximizar los tiempos de trabajo.
- Resolución de problemas: Aprender a reajustar las expectativas a tiempo en caso de cambios, estar preparado para cualquier situación.

Los próximos tres módulos se pueden acceder una vez que el *freelancer* se suscribe.

El segundo módulo es “Tu tiempo importa. Aprovechalo”, al igual que el primer módulo también está compuesto por 3 semanales, de forma sincrónica y los temas a tratar son:

- Optimizar las horas de trabajo: Ser organizado, que el tiempo que se elige para trabajar sea de producción plena, sin distracciones.
- Tiempos de entrega: Cumplir con los tiempos de entrega y establecer fechas razonables, saber manejar calendarios online y cómo organizarse para los proyectos que se superponen, manejar varios proyectos al mismo tiempo.
- Conocerse a sí mismo: Entender tus debilidades y fortalezas, saber cuándo es un buen momento, en que momentos es mejor dejar de trabajar, que proyectos aceptar, cuantos al mismo tiempo, etc.

El tercer módulo, que mantiene la misma dinámica de clases anteriores se llama “Aprende cuánto vale tu trabajo”:

- Valorizar el trabajo: Saber cómo y cuánto vale, hacer estudios de mercado para ajustar tus precios y no sentir que estás trabajando por una mala remuneración.

- Justificación: Entender cómo justificar tu valor, ya sea con cursos hechos, creando un buen portafolio o CV, venderte como un profesional al que cualquier cliente contrataría.
- Negociación: Prepararse al momento de negociar con un cliente, tener tus condiciones y expectativas en claro, saber cómo pedirlo con seguridad y mantenerse firme con su postura.

El cuarto módulo, se llama “Money Money” y se busca:

- Manejar finanzas: Saber cómo invertir o valorizar el dinero que se obtiene por cada pago, para hacer del estilo de vida *freelancer* uno un poco más estable, ya que el ingreso puede variar mucho dependiendo de la cantidad de trabajo que se obtenga.
- Cómo cobrar: Sí hacerlo por transferencia, efectivo, monedas virtuales, conocer todas las posibilidades y elegir la que mejor se ajuste a tus preferencias.
- Qué hacer en caso de no recibir el pago: Como accionar en caso de que un cliente no te quiera pagar, a quien acudir, qué y cómo hacerlo.

En un principio estos son los 4 módulos que ofrece Veridian como capacitación *freelancer* para la gestión comercial de servicios profesionales. Sin embargo, como la tecnología y la sociedad cambia en forma constante, es muy probable que estas capacitaciones tengan que adaptarse a nuevas condiciones, como diferentes tecnologías, y legislaciones entre otros.

Foro

Esta sección, busca conectar y brindar un espacio en el que se pueda desarrollar diferentes conversaciones entre los asociados a Veridian. Se puede acceder a diferentes publicaciones, hechas por otros *freelancers*, debatiendo sobre temas relevantes y atendiendo las particularidades de cada rubro. Se establece una comunidad en donde todos pueden opinar y aprender de las experiencias ajenas, creando esta sensación de ‘no estar solo’ leyendo sobre qué es lo que está pasando con sus colegas.

Los beneficios de un foro se centran principalmente en el intercambio de conocimientos, ya que permiten a las personas compartir experiencias y conocimientos específicos, al tiempo que se fomenta el aprendizaje colaborativo. Se plantean diversas problemáticas, y se reciben respuestas con diferentes formas de abordar el tema, fomentando el debate. Al ser un espacio abierto al debate entre los suscritos a Veridian, se puede acceder en algunos casos a expertos especializados en determinados campos que puedan contribuir desde una perspectiva experimentada.

Novedades

En la sección de novedades, los usuarios son dirigidos hacia publicaciones de diversas fuentes, como periódicos y sitios web. Estas publicaciones son curadas por el equipo Veridian, seleccionando la información relevante para los suscriptores. Esto abarca una amplia gama de temas, desde cambios económicos hasta nuevas herramientas. El principal objetivo es mantener actualizados a los *freelancers* en un entorno que se encuentra en constante cambio, asegurándose de que conozcan las últimas novedades que afecten sus actividades profesionales.

En lo que respecta a los aspectos económicos, especialmente en el contexto de Argentina, se ha establecido un espacio especializado que filtra información relevante para este grupo de trabajadores. Esto incluye detalles sobre ajustes en los impuestos para monotributistas y las últimas leyes de protección para trabajadores autónomos, entre otros temas de importancia crítica en el entorno laboral.

Sin embargo, la plataforma no se limita únicamente a cuestiones económicas. También ofrece información de las últimas tecnologías y actualizaciones en diversas aplicaciones. Esto incluye información sobre nuevas funciones de Adobe, una nueva versión de Chat GPT, que son fundamentales para mejorar la eficiencia y calidad del trabajo que realizan los *freelancers*.

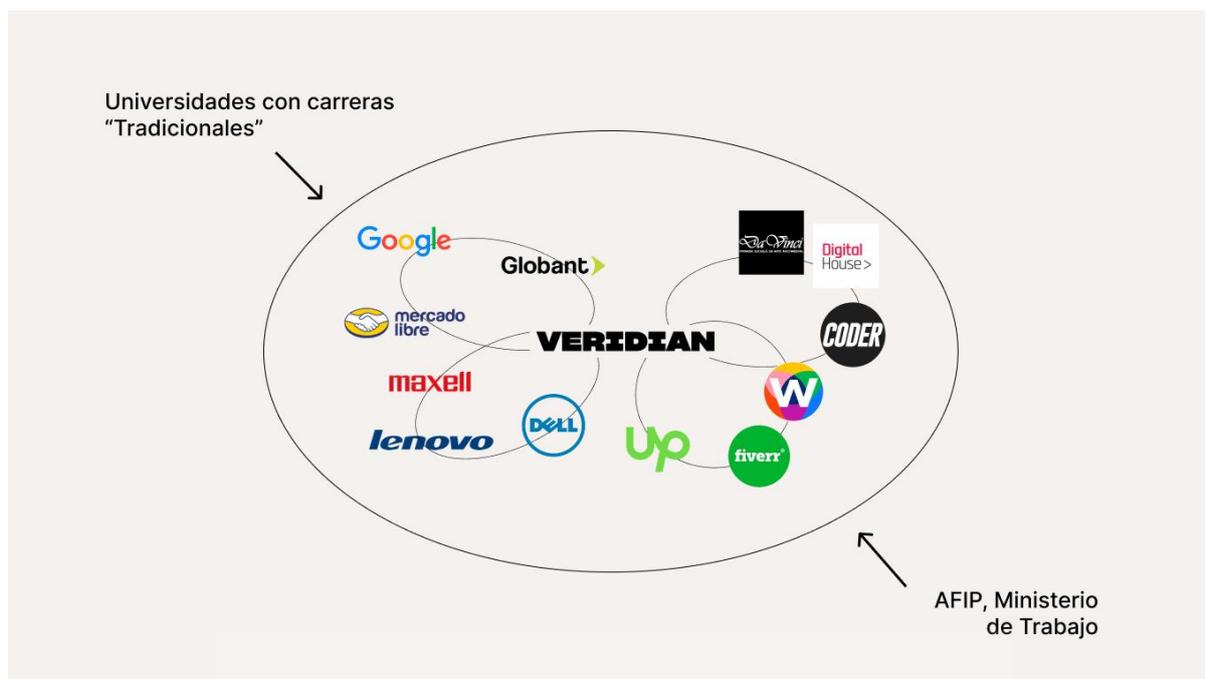
Además se proporciona información sobre nuevos cursos y oportunidades de formación. Estos cursos están diseñados específicamente para profesiones que tienen una alta correlación con el trabajo independiente, y brinda a los usuarios la oportunidad de adquirir nuevas habilidades. Esto les da la capacidad de mantenerse competitivos en un mercado laboral en constante evolución.

Herramientas

Esta sección se actualizará a medida que los suscriptores descubran nuevas herramientas y las compartan. Estas pueden servirles a los distintos grupos de profesionales *freelancer*. Puede ser el caso de un diseñador gráfico que tiene conocimientos básicos de programación web, y entra en esta sección y encuentra un apartado que ofrece todas las plataformas que simplifican la creación de páginas web, como puede ser Wordpress o Wix. Así con distintas secciones, como por ejemplo, creación de presentaciones, plataformas colaborativas, bancos de imágenes, bancos de sonido, escuelas y universidades online para seguir profundizando su especialidad. Como esta sección no puede depender completamente de los descubrimientos de los suscriptores, Veridian asignará personal interno para verificar periódicamente que las herramientas estén actualizadas.

Universo

En el universo Veridian hay varios actores que influyen e interactúan directa o indirectamente con los *freelancers*.



Comenzando con las Alianzas, en primer lugar se encuentran las escuelas e institutos que producen profesionales que se van a dedicar a profesiones que se realizan en su mayoría de manera *freelance*. Escuelas como Da Vinci, que declara que un 80% de sus graduados trabajan de manera *freelance*. Otros casos como Digital House y Coderhouse, que tienen cursos y carreras en profesiones altamente relacionadas a trabajos *freelance*, como puede ser el de marketing digital o programador. Esta alianza proporcionará futuros clientes, *freelancers* con una especialidad pero con poco conocimiento sobre gestión comercial de su perfil profesional. La relación es recíproca, ya que en el caso de que los suscritos al programa Veridian quieran seguir profundizando sus conocimientos específicos, se facilitará un programa de actualización profesional en las instituciones mencionadas.

Siguiendo con los convenios, por un lado se encuentran las plataformas digitales, *Upwork*, *Fiverr* y *Workana*, que ofrecen trabajo *freelance* a empresas. Estas funcionan como conector entre los trabajadores y las empresas, y lo que buscan es ofrecer la mejor calidad de empleado, con el fin de tener una mejor oferta laboral y que más empresas acudan a utilizar su plataforma. Ellos se benefician de contar con trabajadores más capacitados en cómo

establecer relaciones laborales duraderas y cómo satisfacer a sus clientes. Dentro del sector de convenios también hay algunos bancos, como Santander y Brubank, que buscan conectar con los jóvenes y adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de trabajo. Estos se benefician al tener nuevos clientes que depositen sus sueldos en sus bancos.

Por último, afectando de manera directa al universo Veridian se encuentran los Sponsors, software y hardware. Por software me refiero a empresas que ofrecen servicios digitales como Google, Globant y Mercado Libre, que comenzaron a incluir dentro de sus empleados a trabajadores *freelance*, y se favorecen de contratar a trabajadores capacitados, organizados y conscientes de sus propias aptitudes, completamente confiados de lo que pueden ofrecer y contribuir a las empresas. Por otro lado, empresas que venden accesorios que los *freelancers* utilizan día a día, como computadoras, auriculares, *mouse* y soportes de computadoras, entre otras cosas, todos estos productos serían promocionados por Veridian, a clientes que consumen muchos productos que venden marcas como Lenovo, Dell o Maxell.

Administración y Gestión

Al ser una organización, que plantea generar comunidad, el único ingreso monetario estará dado por las suscripciones. Con ese ingreso se mantendrá en funcionamiento la página, actualizando los algoritmos y sistemas para que Veridian siempre se encuentre en la vanguardia del mundo laboral *freelance*. Se les remunerará a los profesionales a cargo de dictar los módulos ofrecidos. La gestión estará enfocada en mantener una buena relación con las alianzas, convenios y sponsors, que sostienen la base de la organización y su espíritu. En cuanto a personal, por un lado se contratará a programadores y profesionales que mantengan la página web funcionando en caso de fallas. Por otro lado, profesionales que se encarguen de la búsqueda de nuevos clientes y alianzas, y que mantengan la imagen de la marca activa y conectada.

Comunicación

La voz de la marca se plantea como un joven experimentado. Se busca conectar con los jóvenes utilizando vocabulario informal sin perder la autoridad de ser portador de conocimiento. Veridian es el 'guía' de los *freelancer* principiantes, por lo que debe posicionarse como ese líder que es admirado y consultado en casos de incertidumbre. De todas formas se busca no perder esa actitud que viene a romper con lo establecido y lo tradicional, estas nuevas formas de trabajo van en contra de todo lo que se conoce de hace 60/70 años, por lo que esta actitud optimista y vanguardista también se tiene que ver reflejada, y se logra conectando con los jóvenes en el vocabulario. Durante los módulos, se tendrá comunicación abierta sobre todos los temas.

Conclusión

A modo de cierre, se recorrió un proceso extenso hasta llegar a la solución del problema. Es una realidad que el mundo laboral está cambiando a velocidades inimaginables, los avances en tecnología y cambios en las preferencias de la sociedad están produciendo nuevos empleos y reemplazando otros.

Frases como 'sé tu propio jefe' 'trabaja desde donde quieras y cuando quieras' se vuelven cada vez más atractivas para las generaciones jóvenes, que buscan flexibilidad y libertad en sus trabajos. La tecnología ha hecho que todo esto sea posible, permitiendo a los trabajadores *freelance* realmente poder trabajar desde donde quieran, siempre y cuando tengan una conexión a internet. Es de aquí donde surgen las plataformas como *Upwork*, *Workana* y *Fiverr* que vieron una oportunidad dentro del mercado, de vincular oportunidades laborales con necesidades comerciales a costos muchos más bajos que los trabajadores en relación de dependencia. La solución que encontraron estas plataformas, fue tercerizar el trabajo, y ahí es donde entran los *freelancers*, a satisfacer esas necesidades puntuales de las

empresas sin la dependencia y condiciones de un puesto de trabajo tradicional. Muchos de los jóvenes de hoy en día priorizan poder disfrutar de su tiempo libre, realizando actividades recreativas y trabajando en algo que no les exija tener que sacrificar su tiempo personal. No hay que confundirlo con que ya no hay cultura del trabajo, porque como se ve reflejado en las entrevistas y encuestas, los jóvenes si deseaban trabajar, simplemente buscan nuevas formas de hacerlo, rompiendo con lo establecido.

Se descubrió que el problema que tenían muchos *freelancers* que recién comenzaban a trabajar de esta forma, era en el aspecto relacional con los clientes. Dentro del espectro de relación se hablaba de temas como la negociación del salario, la delimitación del alcance del trabajo, los horarios establecidos, los medios de comunicación, la confianza y situaciones de injusticia dadas por una falta de bases y condiciones claras. El conocimiento específico sobre su profesión ya estaba, lo que falla es la gestión comercial sobre su perfil profesional. La carrera del *freelancer* depende 100% de sus capacidades de como mantener relaciones duraderas con sus clientes, cómo manejar sus finanzas para vivir una vida más estable económicamente, como cerrar mejores contratos, como conseguir mejores clientes, todos los aspectos de su carrera laboral los maneja individualmente y sin depender de nadie más que de sus propias capacidades.

Surge Veridian, como una propuesta que busca guiar y crear una comunidad de *freelancers*, para eliminar cualquier tipo de sentimiento de soledad e incertidumbre que se pueda generar trabajando de esta forma. La clave es la comunidad, que los principiantes tengan referentes a los que acudir, tengan pares con los que conectar, opinar y discutir, una organización que los respalde y guíe para poder convertirse en mejores profesionales. Proporcionar todas las herramientas e información necesaria para que el *freelancer* pueda crecer y construir su carrera laboral, dominando habilidades de negociación, comunicación, relación con clientes y manejo de sus finanzas.

Bibliografía

(S/F) ¿Qué es Big Data?. Oracle. Extraído el 23 de noviembre, 2023, de:
<https://www.oracle.com/ar/big-data/what-is-big-data/>

(S/F) What is the internet of things?. IBM. Extraído el 24 de noviembre, 2023 de:
<https://www.ibm.com/topics/internet-of-things>

(2019) El Trabajo freelance: una herramienta para luchar contra el desempleo. Workana. Extraído el 31 de marzo, 2023, de:
<https://blog.workana.com/releases-argentina/el-trabajo-freelance-una-herramienta-para-luchar-contra-el-desempleo/>

(2020). Guillermo Bracciaforte, co-founder de Workana: “Tenemos que dejar que la gente sea productiva de manera más libre”. El Cronista. Extraído el 16 de Abril, 2023, de:
<https://www.perfil.com/noticias/empresas-y-protagonistas/guillermo-bracciaforte-cofounder-workana-dijo-tenemos-que-dejar-que-la-gente-sea-productiva-de-manera-libre.phtml>

(2020) Workana: Crece un 43% el número de freelancers a nivel mundial. Workana. Extraído el 16 de Abril, 2023, de: <https://mazalan.com/es/workana-crece-un-43-el-numero-de-freelancers-a-nivel-mundial/>

Brynjolfsson, E & McFee, A. (2014) The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2021) Primer Reporte de Talentos del eCommerce en Argentina. Grupo Suessa. Extraído el 15 de Mayo, 2023, de:
<https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-reporte-anual-talentos-2021.pdf>

Escuela Da Vinci. Inserción Laboral. <https://davinci.edu.ar/insercion-laboral>

Freelancers Union. (s.f.) <https://www.freelancersunion.org/>

Grade, A. (2020) The freelancers bible: everything you need to go solo in any industry. Penguin.

H. Pink, D. (2001) Free Agent Nation: the future of working for yourself. Warner Books. New York, USA.

Iglesias Otero, M. (2018). “¿Qué es la ‘gig economy’?”. BBVA. Extraído el 5 de julio, 2023, de: <https://www.bbva.com/es/innovacion/que-es-la-gig-economy/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (s.f.). Ministerio de Economía de la Nación.
<https://www.indec.gob.ar/>

Morgan, J. (2014) “The Future of Work”. Wiley. Extraído el 5 de marzo, 2023, de:
<https://elibro.net/es/ereader/udesa/182707>

Mulcahy, D. (2019) “Universities should be preparing students for the gig economy”. Harvard Business Review. Extraído el 6 de mayo de 2023, de:

<https://hbr.org/2019/10/universities-should-be-preparing-students-for-the-gig-economy?registration=success>

Neely, T. (2021) Remote work revolution: Succeeding from anywhere. Harvard Business School.

Observatorio de economía digital Argentina. (s.f.)
<https://observatoriodeeconomiadigital.com.ar/>

Trias de Bes, F. (2007) “El libro negro del emprendedor: no digas que nunca te lo advirtieron”. Empresa activa. España.

Veitch, L. (2014) Stop thinking like a freelancer: the evolution of a \$1m web designer. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Workana (s.f.) <https://www.workana.com/>

Schwartz, J. Gretczko, M. Bohdal-Spiegelhoff, U. Sloan, N. (2016) The gig economy, distraction or disruption?. Deloitte. Extraído el 6 de mayo, 2023 de:
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/gig-economy-freelance-workforce.html>

